الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط

فبرايـــر
(شبـــاط)
2001
السنة التاسعة
العـدد الرابع
العـدد 196
www.edara.com

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

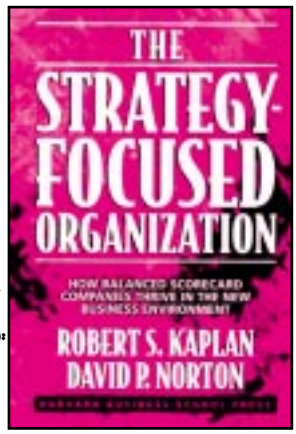
تحذير من الناشر: يمنع نقل اي جزء من هذاالنشرة بدون إذن كتابي من الناشر ويشمل الحظر: التصوير والنقل لأغراض التوزيع وتستثنى منه الإشارات السريعة والمقتطفات في الصحافة والرسائل والبحوث الجامعية.

تخطيط إستراتيجي

المؤسسة الموجهة استراتيجيا

طريقة «كابلان» و «نورتون» في قياس التوازن والأولويات الاستراتيجية

تأليف : روبرت كابلان - ديفيد نورتون



كتاب سيغير أسلوبكم في الإدارة

هل الأدوات .. أهم من الغايات؟

العنوان السابق ليس فلسفيا. ففي مطلع التسعينيات ابتكر كل من روبرت كابلان وديفيد نورتون **طريقة القياس المتوازن للأداء** والتي تجاوزت المقاييس المالية التقليدية إلى المقاييس الكيفية مثل : رضا الموظفين ومعدلات النمو وولاء العملاء والفرص المستقبلية. وظن المديرون أن كابلان وزميله يتحدثان في الإدارة المالية. ولكن المؤسسات ما لبثت أن حولت **«الاستراتيجية المتوازنة»** إلى أداة تضمن شيئا أساسيا وحاسما، وهو أن تكون كل الأهداف والوظائف والإجراءات نابعة من رؤية الشركة واستراتيجيتها. أنظر خلاصة **«تحويل الموازنة الاستراتيجية إلى نتائج»** (العدد 98 - يناير 1997).

ولكن، ما زالت المؤسسات تقيس جودة وفعالية خططها ونتائجها من واقع نتائجها المادية الملموسة وأرقامها المالية المحسوسة. لكن النظرية التي يطرحها المؤلفان في كتابهما الجديد : **«المؤسسة الموجهة استراتيجيا»** تحتم، في الأسواق سريعة التغير قياس فعالية وجدوى خطة معينة بالنظر أيضا إلى الأصول المعنوية للمؤسسة مثل : **المعرفة والذكاء المعلوماتي والعلاقات والعلامات التجارية** وغيرها.

كثير من المؤسسات تضع استراتيجيات، وقلة منها هي التي تحسن تطبيقها. وربما يكمن السر وراء إحجام المديرين عن تطبيق الإستراتيجيات، **في غياب الأدوات التي تمكنهم من قياس مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية والتنبؤ باتجاهها.** ففي دراسة أجريت عام 1998 وتكررت عام 1999 وشملت 275 شركة، وجد أن العامل الأساسي لنجاح هذه الشركات هو تركيزها على القياسات والأدوات الإستراتيجية - لا على الغايات والأهداف الإستراتيجية. وهذا الكلام يبدو غريبا نوعا ما. أليس كذلك؟ فدعونا نرى لماذا.

Read
«Confidential & Urgent»
Issue 56

The Making of A Model Consultant.

Are You Creating Chaos For Yourself Or Others?

Starting A Training Program.

Ethics Mean Results.

How To Take Vacations.

Hard Work & Workaholism.

Common Enemies of Salespeople.

Smart Moves For Selling.

A Lesson in Marketing Manners.

نعم .. الأدوات أهم من الغايات

بما أن هناك العديد من الأسواق والصناعات والشركات ؛ إذن من الممكن أن تتغير الإستراتيجيات وتختلف من شركة لأخرى ومن صناعة لأخرى ومن سوق لآخر. وعلى ذلك فإن التعويل لا ينبغي أن يكون على الإستراتيجية نفسها.

يجب أن يتم التعويل على وسائل وأدوات «قياس» الإستراتيجية، لا على «الإستراتيجية» نفسها. فعن طريق وسائل وأدوات القياس، يمكن معرفة ما إذا كانت الإستراتيجية قادرة على تحقيق النتائج المرجوة منها أم لا. فإذا كانت قياسات النتائج إيجابية فهذا مؤشر على صلاحية الإستراتيجية المستخدمة ؛ أما إذا جاءت قياسات النتائج سلبية، فهذا مؤشر على الحاجة لتغيير الإستراتيجية.

وبهذا المعنى تكون «الأدوات» الإستراتيجية أهم من «الغايات» الإستراتيجية. فيمكن للمديرين أن يستفيضوا لمدة أيام وأسابيع وحتى لسنوات في وصف «الغايات» الإستراتيجية التي يبتغونها، ولكن العبرة في النهاية لا تكون إلا بقدرتهم على «قياس» درجة تحقق هذه الغايات بالفعل، باستخدام وسائل وأدوات قياس الإستراتيجية.

أي نوع من القياسات نريد؟

إذا اتفقنا على كون «القياسات والوسائل» أهم من «الأهداف والغايات»، فعن أي نوع من الوسائل نتحدث؟ أو ما هي الوسائل التي يمكن بالفعل أن تقيس درجة تحقيق الغايات الإستراتيجية بدقة كافية؟

إذا كانت الغايات الإستراتيجية تتميز بطول الأجل، وأن نتائجها لا تتبلور بوضوح إلا بعد مرور فترة كافية من الزمن، فإن قياسها يحتاج لأدوات غير تقليدية. أي أننا نتحدث عن أدوات قياس تصلح لرصد ومتابعة تحقيق الأهداف الإستراتيجية، كما تصلح للتنبؤ باتجاه الأهداف الإستراتيجية خلال فترة زمنية لم تنته بعد وبطريقة لا تدع مجالاً كبيراً للتخمين.

أدوات تكميم المؤشرات غير الكمية:

القياسات الإستراتيجية التي نتحدث عنها ينبغي أن تقيس ما يلي :

- **درجة ولاء العملاء**، ونوعية العلاقات معهم.
- **درجة جودة السلع /الخدمات** التي تقدمها الشركة بالنسبة لما تقدمه الشركات المنافسة.
- **درجة تطور / تدهور إمكانات العاملين** وقدرتهم على الاستفادة من عمليات التعلم واكتساب المهارات الجديدة.
- **درجة تطور/تدهور الجدارات** competencies الإستراتيجية للشركة.
- **درجة حساسية واستجابة عمليات التشغيل** في الشركة لأي تغيير في المدخلات والمخرجات.

يعتبر كل بند من هذه البنود الخمسة من المتغيرات غير الكمية (أي غير قابلة للقياس الكمي). وعلى ذلك فإن قياسها يستدعي أدوات معقدة وقياسات بالغة الدقة، وتصلح لتكميم quantification المؤشرات غير الكمية» – وهو ما يعني : تحويل المؤشرات الكيفية والنوعية qualitative إلى أرقام كمية quantitative. وهذا هو ما تقدمه الأدوات والقياسات المتوازنة.

وظائف أدوات قياس الإستراتيجية:

ينبغي أن تحقق أدوات قياس المتوازنة الإستراتيجية، الأهداف التالية :

- أن تستطيع ترجمة الغايات والرؤية الإستراتيجية في شكل أرقام وخطوات واضحة ذات تسلسل منطقي وقابلة للقياس والمتابعة.
- أن تستطيع تتبع ورصد المؤشرات والتطورات الناجمة عن وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ.
- أن تساند المديرين في صناعة قرار واضح فيما يتعلق بالمفاضلة بين البدائل المتاحة، لتسيير الإستراتيجية.
- أن يكون لها القدرة على التنبؤ باتجاه المتغيرات الإستراتيجية الرئيسية بدرجة كبيرة من الصدق.

كيف يمكنك رسم إستراتيجية؟

لا يبدأ التخطيط الإستراتيجي من فراغ. فمن الخطأ أن يظن المدير أنه سوف يجلس ليضع إستراتيجية شركته من لا شيء from scratch, واعتماداً على رؤيته وإمكانياته الفردية. فكيف سيمكنه تحديد أهداف إستراتيجية واقعية أو حتى تحديد أدوات القياس المناسبة لها؟

الإجابة تكمن في: التاريخ!

فعن طريق قراءة وتحليل تاريخ الشركة (أو تاريخ شركة منافسة أو مماثلة) يمكن للمدير استخراج كل ما يريد من أدوات وحتى من غايات إستراتيجية. وذلك طبقاً للخطوات العملية التالية :

1- اطلب من معاونيك إمدادك بكل المعلومات الأساسية عن السنوات المنصرمة من عمر الشركة. ومنها بالطبع المستندات المالية الخاصة بالميزانية وبنودها والإيرادات ومصادرها، وكذلك السجلات غير المالية مثل مناطق التوزيع وتواريخ العمل بها وكثافة الكميات المباعة من السلعة/الخدمة، وتواريخ التعاقدات (أو إنهاء التعاقد) مع مختلف الموردين .. ألخ.

2- أدرس المستندات الأساسية بعناية، وطبقاً للتسلسل التاريخي (الزمني).

3- استخلص من تحليلاتك ما يلي : ما هي المقدرات الإستراتيجية competencies للشركة عبر تاريخها المنصرم – ما هي تواريخ ارتفاع الإيرادات وانخفاضاتها، وما الأسباب التي أدت إلى ذلك في اعتقادك؟ – ما هي المتغيرات المالية المتسببة في ارتفاع أو انخفاض الإيرادات؟ – ما هو حجم الاستثمارات والأرباح التي تم تدويرها، وما هو أثرها على الأعوام التالية، وعلى نمو الشركة؟ – ما هي العوامل الخارجية المؤثرة على الأولويات (الاعتبارات) الإستراتيجية الأربعة (الربحية – القيمة المضافة – كفاءة التشغيل – النمو)؟ – ما هي العوامل الداخلية الكمية وغير الكمية المؤثرة على (الاعتبارات) الإستراتيجية الأربعة؟ – ما هو شكل الخيار الإستراتيجي الذي اختارته الشركة عبر تاريخها، وهل ما زال هذا الشكل ملائماً؟

4- ارسم شكلاً بيانياً يمثل كل هذه المعلومات، **(كما هو موضح في الشكل اسفل الصفحة)**.

5- واظب على دراسة الشكل المرسوم، بل واحرص على تعديله كلما سنحت لك الفرصة، حتى تتبلور لديك الإستراتيجية كاملة، وهذا يحدث بالتدريج وشيئاً فشيئاً.

6- ضع الخريطة الإستراتيجية، ثم انتقل إلى التخطيط الفرعي، لكل خطوة على حدة بمعاونة مساعديك ورؤساء الأقسام.

الأولويات الإستراتيجية: الأحادية والمتعددة والمتوازنة:

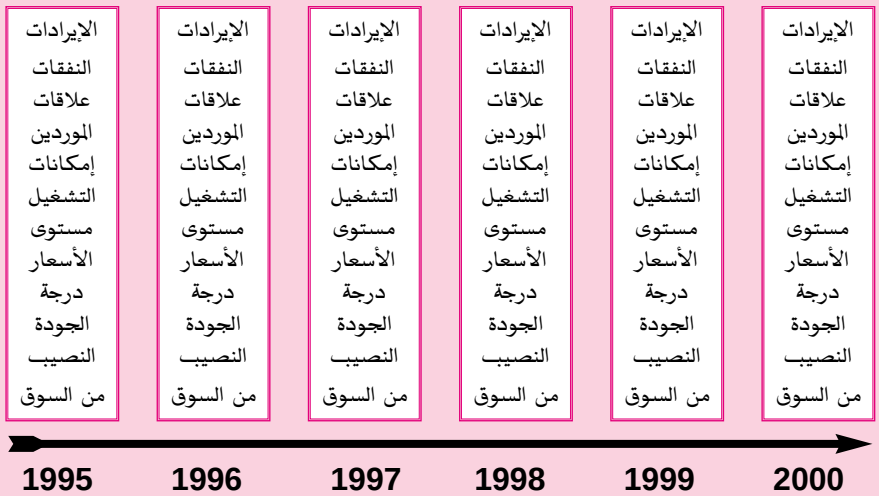
هناك خمسة أنواع فقط من الإستراتيجيات. فلا يمكن لأي مؤسسة في العالم أن تجد اعتبارات تخرج عن هذه الأولويات الأربعة، وهي كما يلي :

1- **أولوية الربح :** وفيها يكون العامل الأهم هو المؤشرات المالية ودرجة الربحية والسيولة، وهي تشكل المؤشرات الأساسية للمدير. وتتحقق المحافظة على أولوية الربحية المالية هذه عن طريق إدارة النفقات والإيرادات، من وجهة نظر مالكي الأسهم.

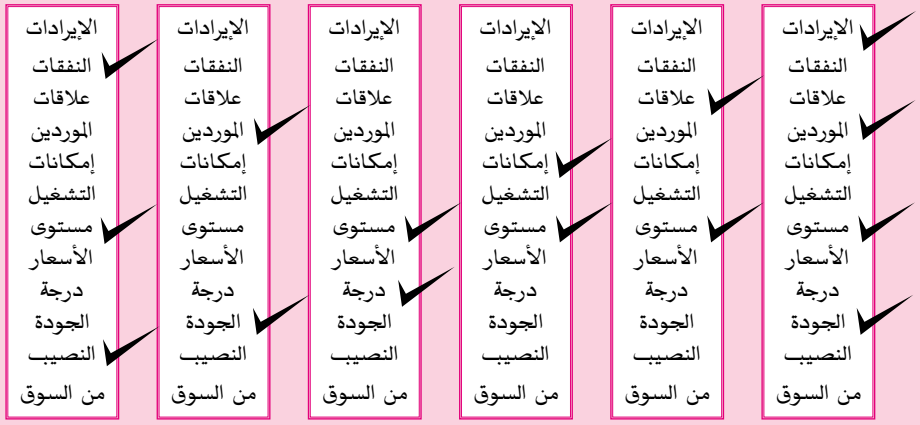
2- **أولوية القيمة المضافة :** وفيها يركز المدير على تقديم سلع/خدمات أكثر جودة للعملاء باشتراط بقاء أوضاع تكلفة الإنتاج ومستوى الربحية ثابتا. وهو ما يعرف بمعادلة أو «مزيج» القيمة

كيف يمكنك رسم إستراتيجية؟

دراسة: المعلومات الأساسية لكل سنة سابقة



استنتاج: ما هي المتغيرات الأساسية المؤثرة في كل سنة؟



value proposition الذي يطرحه المنتج في السوق. وتتحقق المحافظة على اعتبارات مزيج القيمة من خلال تحديد ما يريده العملاء، طبقاً لظروف السوق، ومن وجهة نظر العملاء، ويكون هو المحصلة النهائية للعلاقة بين ثلاثة متغيرات هي السعر والجودة وانتشار السلعة/الخدمة في أماكن تواجد العملاء، ومقدار الابتكار في السلعة والذي يجعلها أقرب لتحقيق الإشباع للعملاء من بدائلها المتوفرة في الأسواق. ومعظم هذه الاعتبارات ليست مالية ولا يمكن قياسها كمياً ومالياً، لذلك نطلق عليها أولويات كيفية (غير كمية).

3- أولوية كفاءة التشغيل: وفيها ينصب تركيز المدير على أولويات الإدارة الداخلية، ويرى أن مشكلته الحقيقية إنما تكمن في تطوير أساليب التشغيل، ولا تكون لديه أية اعتبارات أو أولويات خارجية. ولكنه يعتمد على دراسة دورة المدخلات-المخرجات، من وجهة نظر الهندسة الإدارية، وما الذي يمكن عمله لتحقيق اعتبارات السرعة والوفر وتقليل الفاقد، وتعتبر عمليات الجودة الشاملة وتخفيض تكاليف التشغيل من أوجه نشاط التركيز على كفاءة التشغيل. وتتداخل في هذه الأولوية قياسات كمية ومالية وأخرى غير كمية وغير مالية.

4- أولوية النمو: وفيها يركز المدير على تنمية المقدرات الإستراتيجية للمؤسسة مستخدما أساليب المخاطرة والمحاولة والخطأ والتغذية المرتدة، وينصب تركيزه الأساسي على تحركات المنافسين وتقلبات الأسواق. وتتضمن هذه الأولوية اعتبارات نمو الشركة وزيادة نصيبها من السوق ورفع إمكاناتها الإنتاجية والبشرية والتوزيعية، وهو ما لا يتم عن طريق خفض الأسعار أو رفع الجودة، بل عن طريق احتلال الأسواق ومناطق التوزيع وقطع الطريق على المنافسين، حتى ولو بحروب الإغراق وغيرها. وهذه الأولوية ذات مردود طويل الأجل فهي تركز على عمليات الاستثمار وعوائدها المستقبلية المتوقعة. وهذه أيضاً من الاعتبارات الكيفية (غير الكمية).

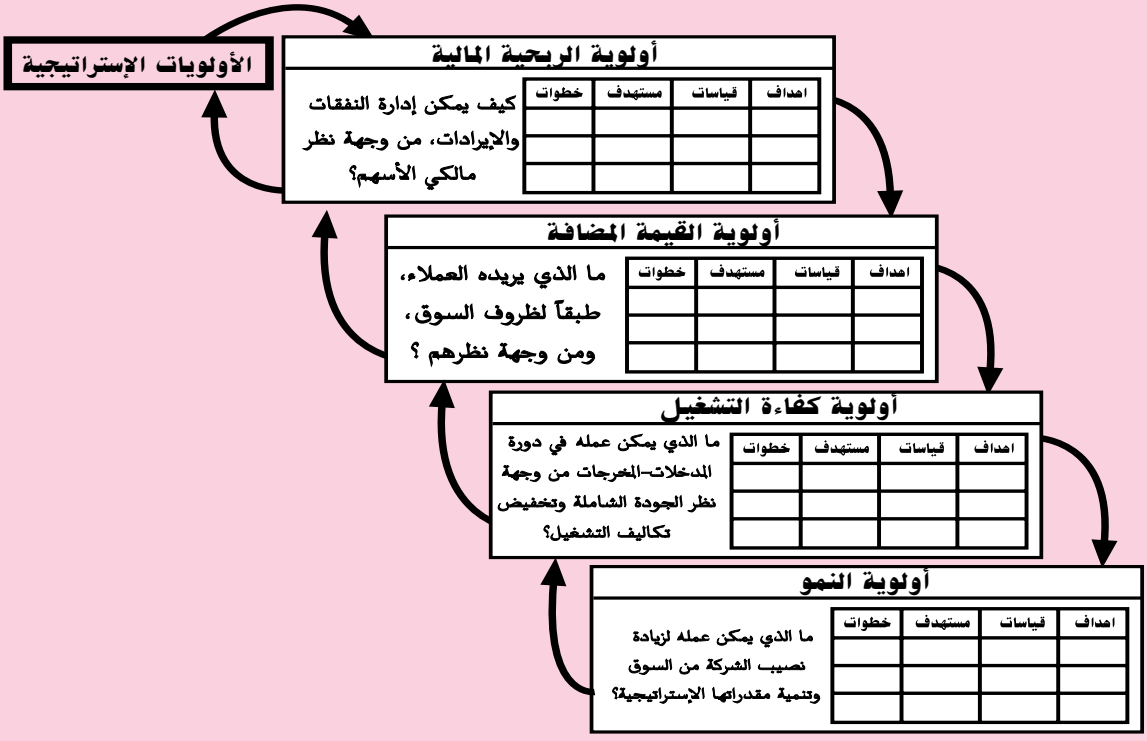
تضارب الأولويات:

من الواضح أن القياسات المستخدمة والنتائج المستهدفة لكل من الأولويات الإستراتيجية الأربع السابقة تختلف بشكل كبير. فهذه الأولويات المختلفة إنما تعبر عن الأنشطة المتعددة والأقسام المختلفة داخل كل شركة. كذلك يمكن أن تتعارض هذه الأولويات الإستراتيجية الأربعة بعضها مع بعض - فمثلا اعتبارات الربحية المالية كثيراً ما تتعارض مع اعتبارات النمو، وكثيراً ما تتعارض اعتبارات كفاءة التشغيل مع اعتبارات القيمة المضافة.

لذا فكثيرا ما ترتكب الشركات خطأ كبيراً عندما تركز على أولوية واحدة وتهمل الأولويات الأخرى، وتقع فيما يسمى بـ «الأولوية الأحادية».

إن مهمة المدير الأساسية هي مراعاة كل الأولويات ومحاولة دمجها بشكل متزن في إستراتيجية واحدة، دون أن يطغى أحدها على الآخر. فللوصول إلى نقطة التوازن بين هذه الأولويات الإستراتيجية الأحادية، يجب أن يتوخى المدير السير طبقاً لخريطة استراتيجية تجعل جميع الاتجاهات الإستراتيجية الأربعة الأحادية داخلة ضمن أفق رؤيته بضربة واحدة، بحيث لا تغيب عن ناظريه أبداً. ويتبلور هذا الأسلوب في:

شكل رقم 2: التخطيط الفرعي للاستراتجية


الأولويات الإستراتيجية
أولوية الربحية المالية
كيف يمكن إدارة النفقات والإيرادات، من وجهة نظر مالكي الأسهم؟
أهداف
قياسات
مستهدف
خطوات
أولوية القيمة المضافة
ما الذي يريده العملاء، طبقاً لظروف السوق، ومن وجهة نظرهم ؟
أولوية كفاءة التشغيل
ما الذي يمكن عمله في دورة المدخلات-المخرجات من وجهة نظر الجودة الشاملة وتخفيض تكاليف التشغيل؟
أولوية النمو
ما الذي يمكن عمله لزيادة نصيب الشركة من السوق وتنمية مقدراتها الإستراتيجية؟

إستراتيجية الأولويات المتوازنة: balanced strategy

تحاول إستراتيجية الأولويات المتوازنة الوصول إلى نقطة توازن بين الأولويات الأربعة السابقة. وهي بذلك تحافظ على الأولويات المالية والتشغيلية والتنموية والقيمة المضافة في إستراتيجية واحدة. وهذا بالتالي يجعل قياساتها وأدواتها وغاياتها أكثر تعقيداً من أي إستراتيجية ذات أولوية أحادية. فأي إستراتيجية تركز على تحقيق أولوية واحدة هي إستراتيجية «أحادية الأولوية»، أما الإستراتيجية المتوازنة فهي «متعددة الأولويات» أو «متوازنة الأولويات» – ذلك أن التعدد وحده لا يكفي بل يجب الوصول إلى قدر من التوازن بين هذه الأولويات المتعددة حتى لا يطغى أحدها على الآخر.

التخطيط الفرعي: (انظر الشكل رقم 2 ص 4)

يتم تقسيم كل أولوية من الأولويات الإستراتيجية الأربع السابقة (الربحية – القيمة – كفاءة التشغيل – النمو) إلى أربعة بنود فرعية، هي :

1- **أهداف**: وفيها يتم توصيف المبادئ والأهداف الرئيسية لكل أولوية. وذلك بالإجابة عن التساؤلات التالية : ما هي الغايات الأساسية وراء أولوية الربحية؟ ما هي الأهداف الأساسية لمعادلة القيمة التي نقدمها للعملاء؟ ما هي الغايات الرئيسية لكفاءة التشغيل؟ ما هو الهدف الرئيسي وراء أولوية النمو؟ (املأ خانة «غايات» من الرسم بإجاباتك عن هذه الأسئلة).

2- **قياسات**: وفيها تحدد الأدوات والمعايير التي تستخدم لقياس درجة تحقق أهداف الأولوية محل البحث وغاياتها. على أن يتحقق في هذه القياسات إمكانية رصد اتجاه الأهداف – سواء نحو الزيادة أو الانخفاض. (املأ خانة «قياسات» من الرسم).

3- **مستهدف**: وفيها تحدد الأرقام والنسب المستهدفة التي تشير إلى تحقق الأهداف الرئيسية لأولويات الربحية والقيمة وكفاءة التشغيل والنمو. (املأ خانة «مستهدف» من الرسم).

4- **خطوات**: وفيها تحدد الخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق المستهدف من الأهداف الأساسية داخل كل أولوية. (املأ خانة «خطوات» من الرسم).

المؤلفان

روبرت كابلان

أستاذ المحاسبة بجامعة هارفارد، ومبتكر طريقة «الموازنة الإستراتيجية».

ديفيد نورتون

صاحب ومدير شركة استشارية.

AUTHORS:
Robert S. Kaplan, David P. Norton
TITLE:
The Strategy-Focused Organization:
How the balanced score-card companies thrive in the new business environment.
Publisher: Harvard Business School Press. 2000
ISBN:1578512506
Pages:416

خيار إستراتيجي وحيد .. ذو ثلاثة أشكال:

إذا كانت الأولويات الإستراتيجية – كما رأينا – هي أربعة فقط، فإن الخيار الإستراتيجي – لأي إستراتيجية – إنما هو واحد، ألا وهو «التميز». فكل إستراتيجية لا تهدف إلى تحقيق التميز، لا تملك أي خيار إستراتيجي. فالشركات التي لا تهدف للتميز لا تطبق في الواقع أية إستراتيجية مهما ادعت عكس ذلك. فلا يجب أن ننسى أن الإستراتيجية هي – أولا وأخيراً – إحدى الأدوات الحربية. وفي الحرب لا مجال للتعادل أو المهادنة، بل يجب أن يكون الخيار الأساسي هو النصر. ولك أن تتخيل كيف يمكن أن تصير الأمور إذا قامت إستراتيجية حربية على التعادل مع الخصم أو على عدم النصر!!

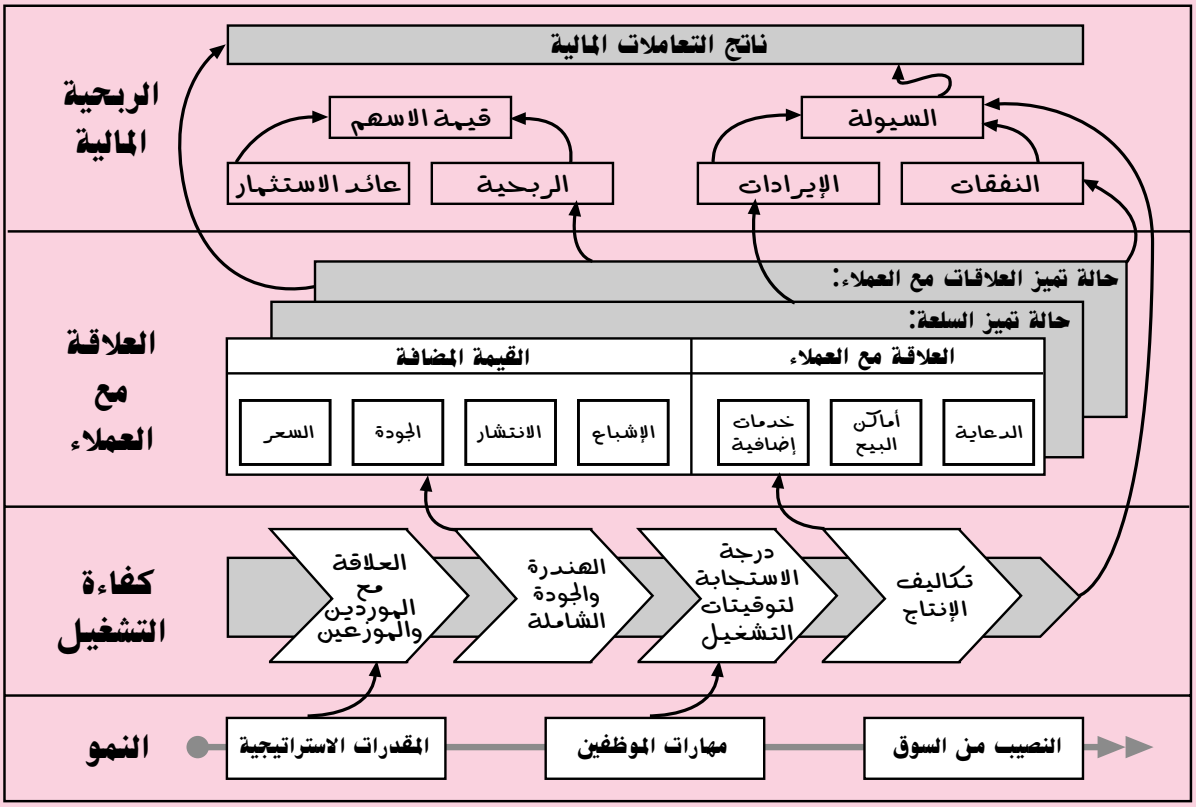
وفي مجال إدارة الأعمال يكون الخيار الأساسي لأية إستراتيجية هو «التميز» على المنافسين – مع اختلاف الأولويات والاعتبارات – فهذا هو النصر الحقيقي. وهناك ثلاثة أنواع من التميز :

1- **تميز السلعة / الخدمة :** يتلخص هذا الشكل في تقديم سلعة/خدمة، تمثل «مزيج قيمة» ، من (سعر + جودة + انتشار + إشباع) يجده العميل في السلعة/الخدمة، بشكل يتفوق على ما يقدمه المنافسون، وبكافة الوسائل المكنة. وكثيراً ما يرتكز هذا الشكل على الابتكار – وليس على تخفيض التكاليف (فذلك يتبع كفاءة التشغيل). ومن أهم الشركات التي تتبنى هذا الشكل : «سوني» – «انتل» – «ميكروسوفت».

2- **تميز العلاقات مع العملاء :** ويركز هذا الشكل على العملاء باعتبارهم المصدر الحقيقي لإيرادات الشركة. وبذلك تحاول الشركة الاستفادة من العنصر العاطفي أو الإنساني في عملائها لتربطهم بها بشكل شخصي. ومن أمثلة هذه الشركات : موبيل – مطاعم فرايدايز.

3- **تميز عمليات التشغيل :** وهذا الشكل يعنى بتفصيل عمليات التشغيل لتلائم الأغراض المختلفة، وبشكل سريع، بحيث يتغلب على استئثار المنافسين بولاء العملاء أو قدرتهم على تقديم خدمة/سلعة ذات جودة عالية. والشركات التي تتبنى هذا الشكل هي : مطاعم الوجبات السريعة «ماكدونالدز» – «دل» للكمبيوتر – أمازون.كوم.

شكل رقم 3: الخريطة الاستراتيجية



أبنية إستراتيجية متعددة ... لمستويات تنفيذية متعددة:

في أبسط تعريفاتها فإن الخطة الإستراتيجية هي ذلك الجسر أو الطريق الذي يصل بالأهداف (أو الأحلام) النظرية إلى أن تصبح نتائج (أو أرقاماً) واقعية. فلا عجب إذن أن تحتوي الخطة الإستراتيجية على ثلاثة أبنية فكرية مختلفة:

1- **بناء نظري كلي**: وهو بناء منطقي يقوم على التصور والتخيل، يحتوي على الأولويات (الاعتبارات) الإستراتيجية الأربعة التي شرحناها فيما سبق. وهذا البناء تسيطر عليه فكرة «النمو». فهو يهدف إلى نمو الشركة وزيادة نصيبها من السوق، ولذلك فهو يعمل في الأجل المتوسط والطويل. وهذا البناء يركز على الاستثمار الذي لا تظهر عوائده في الحال، بل بعد فترة زمنية.

2- **بناء عملي سببي**: وهو يعمل بالأسباب ويبادر بالخطوات ليصل منها إلى النتائج والإنجازات. وهذا البناء تسيطر عليه فكرة «الإنتاج» – بمعنى تقديم سلع/خدمات للعملاء. وهو بذلك يستند إلى عمليات التشغيل، واعتبارات الكفاءة وقلة الهدر .. الخ. وهذا البناء يعمل خلال الأجل القصير، ويركز على الموازنة اللحظية بين نفقات التشغيل والإيرادات المتوقعة.

3- **بناء قياسي معياري**: يقوم على رصد التطورات والاتجاهات ومحاولة التنبؤ بها، من خلال عدد من الأدوات القياسية، والتي تشبه عدادات الطائرة التي تقيس السرعة والارتفاع وسرعة الرياح.

من الملاحظ أن البناء النظري (الأول) هو من اختصاص أعضاء الإدارة العليا، بينما يرتكز البناء العملي السببي (الثاني) إلى الموظفين والعاملين؛ أما البناء القياسي المعياري (الثالث) فيقوم بجمع البيانات اللازمة له أعضاء الإدارة الوسطى ومديرو الأقسام. وبهذا يكون لكل فرد وكل مستوى في الشركة وظيفته الواضحة داخل الإستراتيجية المتوازنة متعددة الأبنية.

في الفكر الكلاسيكي، كانت وظيفة الإستراتيجية تقتصر على وصف الأهداف التي ينبغي تحقيقها. أما الإستراتيجيات المعاصرة فتجاوزت ذلك إلى كيفية تحقيق هذه الأهداف. في حين أن الإستراتيجية المتوازنة لا تكتفي بتحديد كيفية تحقيق الأهداف، بل إنها تضمن تحقيق تلك الأهداف، من خلال بناء قياسي يحتوي على الأدوات والوسائل اللازمة للإنجاز.

حل معادلات الخيار الإستراتيجي:

لابد للشركات أن تختار شكلاً واحداً فقط من هذه الأشكال الثلاثة لخيار «التميز»، وذلك لأن «تعدد» أشكال «خيار التميز» مكلف جداً وخطير. فلا يمكن لشركة أن تختار الانتصار في واحد من هذه الأشكال الثلاثة من خيار «التميز» دون أن تخسر أرضاً فيما يتعلق بشكل آخر من أشكال خيار التميز – وهو ما قد ينتزعه منها أحد منافسيها.

فإذا اختارت الشركة، مثلاً، شكل تميز العلاقات مع العملاء فإن ذلك يعني تضخم نفقاتها على الإعلان وتجميل أماكن البيع وتوثيق العلاقات مع العملاء، مما قد ينعكس على ارتفاع أسعارها، وتعقيد عمليات التشغيل، كما يحدث في «موبيل» و«فرايدايز». كذلك يمكن للشركات التي تهدف إلى تحقيق خيار التميز في شكل تميز عمليات التشغيل بحيث تحقق السرعة في الاستجابة لمطالب العملاء بالإضافة إلى قلة العيوب في المنتجات وهو ما يعني ندرة البضائع المرتجعة، ولكن هذا قد يحدث على حساب غياب ولاء العملاء لها، وارتفاع أسعار منتجاتها، وهذا ما يحدث لشركة «ديل».

الحل الأمثل لأي شركة هو أن تتبنى خيار «التميز» الإستراتيجي بالشكل الذي تراه ملائماً لها، بناء على خبرتها وعلى ما تمتلكه من مقدرات التميز. ولكن عليها، في نفس الوقت، أن تحافظ على حد أدنى من المستوى المقبول فيما يتعلق بالأشكال الأخرى. فإذا قررت الشركة مثلاً أن تتميز في مجال عمليات التشغيل، فيجب على المدير أن يضمن أن الشكلين الآخرين (السلعة/الخدمة – العملاء) لا يتم التضحية بهما، وأنهما يبقيان عند مستويات مقبولة لا ينخفضان دونها – أي أن تكون جودة السلع مقبولة، وإن لم تكن ممتازة ؛ كذلك أن تكون خدمة العملاء ورضاهم عند مستويات معقولة.

الموازاة الإستراتيجية Alignment:

في بعض الأحيان تحيد الشركة عن الإستراتيجية التي اختارتها لنفسها وتضل طريقها في تعاملاتها وتصرفاتها، فتضيع بين الأهداف المتضاربة ويلتبس عليها الأمر، فلا تعرف في أي وجهة تمضي ولا أي طريق

الاشكال المختلفة لخيار التميز الاستراتيجي

السلعة/الخدمة				العلاقة مع العملاء			التشغيل			
سعر	جودة	انتشار	إشباع	الدعاية والإعلان	أماكن البيع	تسهيلات وخدمات إضافية للعملاء	تكاليف الإنتاج	الاستجابة لتوقيتات التشغيل	الهندرة والجودة الشاملة	العلاقة مع الموردين والموزعين
التركيز على هذه البنود في حالة شكل تميز السلعة/الخدمة				التركيز على هذه البنود في حالة شكل تميز العلاقة مع العملاء			التركيز على هذه البنود في حالة شكل تميز كفاءة التشغيل			

خيار تميز السلعة/ الخدمة

السلعة/الخدمة				العلاقة مع العملاء			التشغيل			
سعر	جودة	انتشار	إشباع	الدعاية والإعلان	أماكن البيع	تسهيلات وخدمات إضافية للعملاء	تكاليف الإنتاج	الاستجابة لتوقيتات التشغيل	الهندرة والجودة الشاملة	العلاقة مع الموردين والموزعين
مستويات ممتازة				مستويات مقبولة			مستويات مقبولة			

خيار تميز العلاقة مع العملاء

السلعة/الخدمة				العلاقة مع العملاء			التشغيل			
سعر	جودة	انتشار	إشباع	الدعاية والإعلان	أماكن البيع	تسهيلات وخدمات إضافية للعملاء	تكاليف الإنتاج	الاستجابة لتوقيتات التشغيل	الهندرة والجودة الشاملة	العلاقة مع الموردين والموزعين
مستويات مقبولة				مستويات ممتازة			مستويات مقبولة			

خيار تميز كفاءة التشغيل

السلعة/الخدمة				العلاقة مع العملاء			التشغيل			
سعر	جودة	انتشار	إشباع	الدعاية والإعلان	أماكن البيع	تسهيلات وخدمات إضافية للعملاء	تكاليف الإنتاج	الاستجابة لتوقيتات التشغيل	الهندرة والجودة الشاملة	العلاقة مع الموردين والموزعين
مستويات مقبولة				مستويات مقبولة			مستويات ممتازة			

تختار. يسمى هذا بـ «التضارب الإستراتيجي» confusion strategic. فمثلاً قد تختار شركة شكل تميز العلاقات مع العملاء، ولكنها تنفق مواردها في رفع كفاءة عمليات التشغيل وتخفض أسعار منتجاتها، لدرجة لا تتوفر معها أية موارد أخرى لتعزيز علاقاتها مع العملاء. للقضاء على هذا التضارب الإستراتيجي يكون على الشركة أن تقوم بعمل ما يسمى «الموازاة». فالمتوازنة الإستراتيجية تعمل على إحداث «موازاة» بين الأهداف النظرية والأنشطة العملية داخل الإستراتيجية لتحقيق الخيار الإستراتيجي، دون أي انحراف أو التباس. (استعن بالجدول أسفل صفحة7).

الموازاة بين الأنشطة والقياسات:

لا يكمن جوهر الإستراتيجية فيما حدده المدير لها في الوثيقة الملقاة في درج مكتبه، ولا فيما يتمناه حاملو الأسهم منها. إنما يكمن جوهر الإستراتيجية في نوع الأنشطة التي تركز عليها.

1- فإذا ركزت الشركة على الابتكار فاعلم أن خيارها الإستراتيجي هو تميز السلعة/الخدمة ؛

2- أما إذا ركزت على خدمات ما بعد البيع وعلى اتصالاتها بالعملاء فاعلم أن خيارها الإستراتيجي يتبلور في شكل تميز العلاقات مع العملاء ؛

3- وإذا كانت أنشطة الشركة تتوخى تخفيض التكاليف وإرساء أنشطة الجودة الشاملة والهندرة، فاعلم أن خيارها الإستراتيجي هو التميز في كفاءة التشغيل.

في مثل هذه الحالات الثلاث المختلفة يجب على المدير أن يوازي بين أنواع الأنشطة الإستراتيجية التي تهدف لتحقيق أهداف إستراتيجية معينة والأدوات التي تستخدم لقياس أثر هذه الأنشطة وإنجازاتها. فلا يصح مثلاً أن تركز الشركة على تميز العلاقات مع العملاء، بينما تقوم معظم أدواتها الإستراتيجية على قياس عامل تكلفة الإنتاج والتشغيل. كذلك لا يصح أن تركز الشركة على أنشطة كفاءة التشغيل بينما تنصب أدواتها الإستراتيجية على قياس درجة ولاء العملاء.

فالشركات التي تستمد قوتها الإستراتيجية من التميز في كفاءة التشغيل، يكون من الأجدى لها أن تقيس علاقاتها مع الموردين وتكاليف الإنتاج. بينما ينبغي على الشركات التي تختار التميز في تقديم السلعة/الخدمة أن تركز على قياسات الابتكار ومعايرة «مزيج القيمة» الذي تقدمه للعملاء. كما يفضل للشركات التي يكون خيارها الإستراتيجي التميز في العلاقات مع العملاء أن تركز على نسبة تسرب (أو بقاء) العملاء والمهارات الاتصالية لمندوبيها.

فكما ينبغي التأكد من وجود «الموازاة» بين الأنشطة الإستراتيجية التي تقوم بها الشركة – حتى لا تأتي متضاربة مع بعضها – ينبغي أيضاً التأكد من الموازاة بين الأنشطة الإستراتيجية والمؤشرات التي تعمل الأدوات والوسائل الإستراتيجية على قياسها. وإلا صارت الشركة كمن يحاول الطيران باستخدام مجداف، أو من يحاول الغوص باستخدام طائرة.

خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب **4002** –القاهرة
مدينة نصر: **11727** – ج.م.ع
تليفون: **2633897 2 20**
تليفون: **4036657 2 20**
فاكس: **2612521 2 20**
مكتب الاسكندرية: **4254353 03**

الأردن– شعاع ت: **5510492** عمان
اليمن – سكاي نت ت: **206949** صنعاء
الإمارات – إكومان ت: **263326** أبو ظبي
لبنان – المستشار الدولي ت: **399400** بيروت
الكويت – المجموعة للاستشارات ت: **2439291**
عمان – المعهد العماني للتدريب ت: **563303** مسقط
السعودية – مصادر ت: **6504053/6500824** جدة

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه

تصدر (خلاصات) منذ مطلع عام **1993** وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئةالإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية:
(سري وعاجل) وهي نشرة شهرية متخصصة في السكرتارية والفاعلية الشخصية والإدارة المكتبية.